

# ORACLE HCM WORLD

DALLAS | March 20-22, 2018

Tomorrow's HR,  
Today



Oracle HCM World 2018 講演レポート

基調講演 2 – 第 2 部

## 変革の先の “ 夢 ” — HR 機能への再投資

基調講演 2 – 第 2 部は、カミンズ社に所属するファビオ・フクダ氏による HR の変革と未来像についての講演です。フクダ氏はオラクルが提供する包括的な人事業務プロセスをサポートするクラウド・アプリケーション（Oracle HCM Cloud）の導入に伴う HR の変革プロジェクトにおいてカミンズ社でのリーダー役を務めました。

カミンズ社（Cummins Inc.）は、特殊自動車のエンジンを開発するグローバル企業です。全世界に 190 以上の拠点を持ち、およそ 5 万 6000 人の従業員が世界 60 ヶ国で働いています。

ファビオ・フクダ氏  
カミンズ社（Cummins Inc.）



## はじめに

カミンズ社 (Cummins Inc.) は、アメリカ合衆国インディアナ州に本社を置く、1919 年創業の世界最大の独立系ディーゼルエンジンメーカーであり、世界 190 以上の国と地域において事業展開しています。

「カミンズ社は世界 60 ヶ国に 5 万 6000 人の従業員がいます。そして、その従業員全員に対して、常に変革を求めるよう奨励し、新しいやり方を試してみるよう促しています。また、私たちは創業 CEO であるミラー氏の「平凡であることは非常に大きな犠牲を払う」という言葉を信じています。つまり、実行すべきことに最善を尽くし、最高を求める、これが私たちの HR 組織全体のモットーです。私たちは常に物事をより良くする方法を見つけようとしているのです。

具体的には、HR 担当者の労務業務に費やす時間を短縮する一方で、彼らがビジネス・パートナーとしての業務を行える時間を増やすことを望んでいました。そこで、HR 組織を変革するための 3 つの柱、①変革、②統合、③インサイト (洞察) を設定し、検討し、それをやり遂げました。」

## HR を変革する 3 つの柱 — その 1 『変革』

「第 1 の柱は変革です。変革とはどのような意味でしょうか？ 3 つのポイントでまとめました。1 つめの

ポイントは、「クラス最高のパフォーマンス vs 最大の効率」です。」

フクダ氏の言う「クラス最高のパフォーマンス vs 最大の効率」について、カミンズ社を例に考えてみましょう。エンジンメーカーであるカミンズ社において、エンジンを日々製造しているのは「普通の従業員」ですが、完成したエンジンは世界トップクラスのメーカーに利用されています。この事実を従業員に (再) 認識させることによって、自分たちのエンジンが搭載された完成品に意識を向けることができます。その結果、世界トップクラスの品質を支えているのは自分たちであるという、従業員の「マインド トランスフォーメーション」(意識改革) を呼び起こすことができるのです。従業員はタレントであり、タレントのマインド トランスフォーメーションをしていくことは、とても重要です。

「2 つめのポイントは、「HRIS (人事管理システム) 実装の見直し」です。以前のオンプレミス・ソリューションで実装したやり方は、まさにウォーターフォール・アプローチでした。ウォーターフォール・アプローチとは、今行っている業務要件を紙に書き出して要件を満たすよう、可能な限りシステムをカスタマイズする方法です。対してクラウドの世界では、業務フロー (業務のやり方) を変更していくことも求められます。皆さんの業務フローを棚卸しして柔軟に変更していくことが、重要です。クラウド・システムは、好業績企業のベストプラクティスを盛り込んで設計されており、半年ごとにアップデートされます。そのやり方に



自社の業務フローを適用していくことで、自社業務を革新し続けることができるのです。」

「3つめのポイントは、“従業員エクスペリエンス（従業員体験）”です。私たち HR 部門は、お客様を気にかけているのと同様に、従業員のことも気にかけているというメッセージを、彼ら（従業員）に伝えたいと思っていました。そして、変革の意味を従業員ひとりひとりがきちんと理解できるように従業員エクスペリエンスを向上させる取り組みをしました。従業員エクスペリエンスとは、たとえば友人から“会社で働いていてどうですか”と聞かれたときに、あなたが回答すること、企業のなかで体験する“うちの会社ってこういう感じ”と思っていること、組織のなかで体験し感じることに影響を与えるすべてのことです。従業員が HR 変革の意味を理解した上で受け入れることが、とても重要です。」

## HR を変革する 3 つの柱 — その 2 『統合』

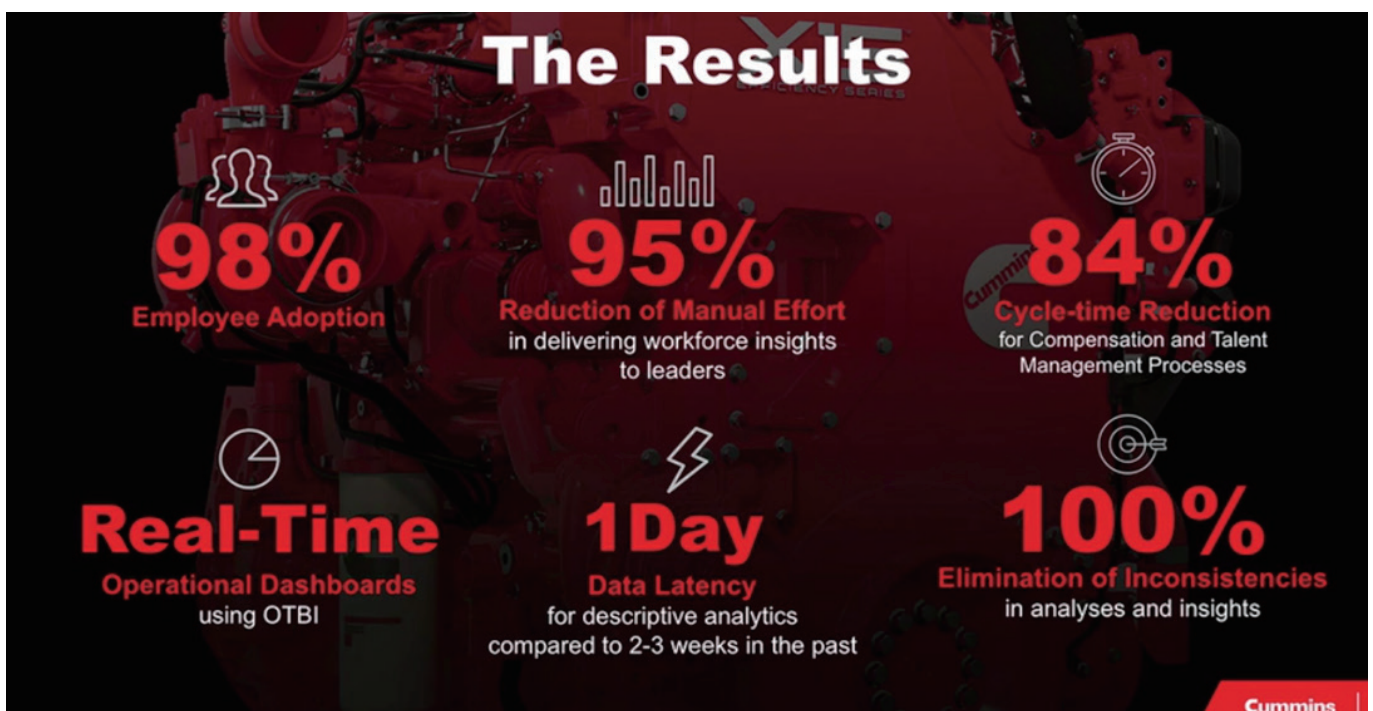
「第 2 の柱は統合です。私たちは 5 つの異なる人事システムを持っていました。パフォーマンス管理のためのシステム、採用システム人事コアシステムなど複数システムがあり、各システム間でデータを相互にやり取りをすることはほとんどありませんでした。また、かつて私たちは HR 担当者として Excel の操作を得意とする人材を雇っていましたが、変えなければいけな

いと思っていました。なぜなら私たちは、HR 担当者がデータを理解した上でデータからのインサイト（洞察）をビジネス・リーダーと会話することを望んでいたからです。そのためには、よりシンプルでより質の高い人事に関わるデータ（情報）が、1 つのデータベースに集約されていることがとても重要なのです。」

## HR を変革する 3 つの柱 — その 3 『洞察』

「第 3 の柱はインサイト（洞察）です。インサイトをタイムリーに得るために、まずデバイスについて検討しました。従業員エクスペリエンスという概念のもと、使用デバイスに関係なく、従業員がリアルタイムで同じデータにアクセスできるようにしたいと考えていました。デスクトップで仕事をする人もいるでしょうし、モバイルの方が使いやすい現場もあるでしょう。私たちは、従業員が必要とするデバイスを提供し、同じデータにアクセスできる環境を実現しました。」

「次に重要な点は、シングル・ポイント・データ・レポートの考え方です。従来の資料作成では、複数の異なるシステムにアクセスし、データを抽出・統合して資料を作成していました。つまり、Excel を巧みに使いこなすことに力を注いでいたのです。しかし、私たちが目指していたものは、Excel のエキスパートになることではなく、分析するためのデータがワン・ストップで得られる仕組みでした。」





「そして現在、Oracle HCM Cloud を導入し、ビジネス・リーダーがダッシュボードを使って経営判断をするようになったのです。従来私たち HR 部門は、ビジネス・リーダーとのミーティングに対し、データを抽出し統合する作業に多くの時間を費やしていたことが課題でした。しかし Oracle HCM Cloud 導入後、ダッシュボードに集約されたデータに焦点をあてることで、“データから得たインサイトをビジネスにどう活用していくのか”を討議することができるようになりました。では、ビジネス・リーダーにダッシュボードを日常的に使ってもらうためにはどうすればよいのでしょうか？ 私たちが思いついたのは、リアルタイム操作ダッシュボードというアイデアでした。そして当社の役員オフィスに 70 インチのタッチスクリーン・テレビを設置し、いつでもダッシュボードを利用できるようにしたのです。こうした取り組みの結果、以前は 2～3 週間前のデータをみていたものが、リアルタイムなデータを見るのが可能となり、グローバルでビジネス・リーダー全員が同じデータを見て経営判断ができるようになったのです。」

「私たちの最終目標は、ビジネス・リーダーにどのようにインサイトをもたらし、どうしたら彼らは情報に基づいた意思決定を行うことができるかということです。そのために従業員エクスペリエンスを向上させ、最新情報に基づいてタイムリーに意思決定できるための、すべてのプロセスの効率化を追求しています。」

Oracle HCM Cloud を導入した結果は、以下のようになりました。

- ・従業員への適用率：98%
- ・手作業の削減率：95%
- ・タレントマネジメントと報酬のプロセスにかかる時間の削減率：84%
- ・ダッシュボードでの数字の把握：リアルタイム
- ・データの鮮度（以前は 2 - 3 週間遅れ）：1 日
- ・分析におけるデータ不一致の削除率：100%

## 未来に向けて

「最後にみなさんに未来に向けてのヒントをいくつかご紹介させていただきます。1つ目はフォーカスです。『海の水を沸騰させようとするのではなく、手の届く高さにある果実をつかんでください』つまり、目の前にあることを一つ一つ大切に実行して実績を積み上げていくことです。完璧さは必要ありません。」

「2つ目のポイントは『組織を変化に慣れさせること』です。迅速に取り組み、何度も繰り返し変化を伝えましょう。例えばオンライン銀行にログインしたら、前回と画面が異なっている、それに不平を言わないように、従業員はすでにクラウドに慣れてしています。実際のところ、クラウドへの変化における最大のチャレンジは、人事部のみなさんの共感を得ることなのです。本当に人中心のアプローチを考え、素晴らしいユーザー・エクスペリエンスを試してみてください。」

「そして、何度も言いますが、3つ目のポイントとして分析が重要です。分析機能を活用するだけでなく、これらのツールが提供するすべてのインサイトを活用して、ビジネス・ケースの構築とリーダーのためのレポートを実現しましょう。ビジネス・リーダーがこれらのレポートがもたらす効果を理解したら、彼らは皆さんの人事の変革プロジェクトに投資します。」

「今、皆さんはある旅のガイドブックを手に入れています。HR をクラウドに変えるという旅であり、この旅を追い求めるための方法についてのガイドブックです。ぜひ皆さん、この旅を追い続けてください。そして夢をもって、次世代に HR 変革という旅のバトンを渡していきましょう。」

### 日本オラクル株式会社

〒107-0061 東京都港区北青山2-5-8 オラクル青山センター  
oracle.com/jp

お問い合わせ窓口



TEL 0120-155-096

URL oracle.com/jp/contact-us